

## Manual de Negociación y mediación.

Cualquier proceso de toma de decisiones que afecten a dos partes puede gestionarse como una negociación, y la negociación y su correlato la mediación se consideran un cruce entre el arte y la ciencia («The Art & Science of Negotiations» Raiffa, Howard de la Harvard Business School) existiendo en España una Asociación de Negociadores y Mediadores profesionales (ASNEME).

¿Qué a que viene este pegote publicitario?. Pues a que, siguiendo este compendio de técnicas, el resultado del culebrón de Majórica puede ser más feliz que aplicando el de la Reconversión pura y dura.

Uno se cansa de ver repetirse en la actualidad el modelo de los homínidos en torno a la charca de «2001: Odisea del espacio».

En toda negociación hay objetivos e intereses (no siendo exactamente lo mismo), unos manifiestos y otros ocultos. Hay partes directamente involucradas y los denominados "Stakeholders" o afectados por la decisión, con más o menos influencia.

El primer aspecto clave del proceso negociador en Majórica es definir con claridad las partes

implicadas y su capacidad de decisión: distintos accionistas de la empresa, negociadores en su nombre y trabajadores y sus diversos representantes y negociadores. Los stakeholders más visibles: vecinos, comercios y ayuntamiento de Manacor, Consell Insular, Govern y partidos, medios de comunicación, pagadores de impuestos, etc.

El segundo aspecto consiste en descubrir y poner encima de la mesa los objetivos e intereses de las partes, más allá de sus declamaciones públicas.

El tercero es establecer e identificar las estrategias presentes, que metodológicamente se resumen en dos: la de "Crear Valor" que genera alternativas para beneficio mutuo bajo la premisa de que todos ganamos y la de "Reclamar Valor" basada en el supuesto de que sólo hay un pastel a repartir y, aumente o no su tamaño, lo que uno gana es a costa de lo que pierde el otro. El hábil manejo del binomio es lo que se llama el "Dilema del Negociador": como crear valor y repartirlo de manera que al final todos se sientan satisfechos.

Si se trata de interlocutores "condenados" a relacionarse o negociar después del acuerdo (situación de Majórica), no es en absoluto lo mismo que si no van a volver a encontrarse, en este último caso "todo" vale, no así en el primero.

Además de lo dicho hay siete elementos comunes a toda negociación:

1.- Las alternativas al no acuerdo, que pueden ser: no hacer nada, aplazar el problema, o imponer el criterio de quien tenga la sartén por el mango.

Cada una de las partes debe conocer su Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN) para no aceptar menos, siempre a sabiendas de que esta alternativa puede ser



mejorada o empeorada por acciones propias o del contrario: descapitalizar y presentar pérdidas es un truco clásico para reducir las expectativas de los trabajadores.

2.- Los intereses y posiciones de las partes. Entendiendo como interés todo aquello que podemos intercambiar por intereses de igual rango del contrario, y como objetivo lo que obtendríamos si sólo dependiese de nuestra voluntad.

3.- Las opciones posibles para llegar a acuerdos; combinación de intereses que con una adecuada estrategia negociadora permitirá un acuerdo asumible, o que incluso incorpore aspectos importantes no considerados a priori.

4.- Criterios que deben utilizarse para un resultado legítimo.

5.- Relación con los contrarios en términos de racionalidad y confianza.

6.- Comunicación, o como entendernos. A veces es necesario un interprete-mediador que transmita con claridad nuestro propósito y que cree las condiciones para la cooperación entre las partes y la reciprocidad del intercambio.

7.- El contenido escrito del acuerdo: que sea duradero, de fácil comprensión y verificable. Un pastel repartido en muchos trozos pequeños para que no se le indigeste a nadie.

Sería un golpe de efecto de quién corresponda, romper la dinámica del chalaneo y de los "criterios irrenunciables" ... totalmente abiertos, con la incorporación de mediadores profesionales con experiencia y prestigio. Haberlos haylos y queda muy europeo.

José M<sup>a</sup> Castañares Gandía.

[www.jmcpri.com](http://www.jmcpri.com)